

経 営 論 集  
51 卷 第 1 号  
2 0 0 4 年 3 月

## コンティンジェンシーと ダブル・コンティンジェンシー

高橋 正泰

- I. はじめに
- II. コンティンジェンシーとダブル・コンティンジェンシーの概念
  - 1. コンティンジェンシーの概念
  - 2. コンティンジェンシーからダブル・コンティンジェンシーへ
  - 3. ダブル・コンティンジェンシーと不確実性の公理
  - 4. 環境とダブル・コンティンジェンシー
- III. ダブル・コンティンジェンシーと組織の理論
  - 1. 組織のコンティンジェンシー理論とその限界
  - 2. 組織のコンティンジェンシー理論からコンフィギュレーション理論へ
  - 3. 組織のコンフィギュレーション理論とダブル・コンティンジェンシー
  - 4. 組織の新しいパースペクティブの必要性ー組織のダブル・コンティンジェンシーー
- IV. むすび

### I. はじめに

組織論でコンティンジェンシー理論が議論されてすでに30年が経過している。しかしながら、経営戦略論や組織変革論、組織のコンフィギュレーション、組織化の理論、および解釈的な組織論など、新たな理論が研究されてはいるが、一つのパラダイムに今だいたってはいないようである。また、その間に機能主義による組織論の限界からポストモダンに依拠する組織の理論が展開されているが、組織の理論を統合するような新しい組織の理論的フレームワークを示しているとはいえないように思える。現在、組織研究には、組織の中心的パラダイムとして発展してきた機能主義的組織論と解釈的なパラダイムによる組織論を接合する理論的枠組みを

必要としている。

社会学者のLuhmann (1995) は、Parsons & Shils (1951) にみられるコンティンジェンシーの概念を批判的に摂取しながら社会システム論の中で行為理論としてコンティンジェンシーとダブル・コンティンジェンシーについて論じている。その概念的内容は、組織のコンティンジェンシー理論の展開とは異なる様相を呈してはいるが、非常に示唆に富んでおり、組織論を考える際に、重要な概念を提起しているようである。また、組織論での行為概念は、Silverman (1970) が、機能主義的組織論を批判して以来、議論されてきている。そこで本論文は、今一度コンティンジェンシー理論を中心として組織研究を検討し、ダブル・コンティンジェンシーという視点から組織の理論を議論することによって、機能的組織論と解釈的組織論の統合を試みる上での理論的モデルを構築しようと意図している。

## Ⅱ. コンティンジェンシーとダブル・コンティンジェンシーの概念

### 1. コンティンジェンシーの概念

社会システム論におけるコンティンジェンシーの概念は、Parsons & Shils (1951) の「一般的言明」にあるダブル・コンティンジェンシーの概念にみられる。このダブル・コンティンジェンシー概念は、それに見合うだけの注意が十分に払われてこなかったが、Parsonsの出発点は、行為者自身の行為が行為を接続する相手の行為を依存させており、その立場を逆転すれば同様であるとして、自己準拠的行為の循環を想定した。しかし、その行為の未規定さゆえに、Parsonsはそれに見合う行為概念を構想することから始めているという欠陥が指摘されている(Luhmann, 1995) <sup>1)</sup>。つまり、コンセンサスの想定をともなう規範的な志向を行為に不可欠なメルクマールとすることで出発しているという批判である。

この種の「相互浸透」の問題は、ダブル・コンティンジェンシーの問題が相互の行動の調整問題として顕在化することから、役割理論、シンボリック相互作用論や組織の「互酬性の概念」にもみられるものであるが、その議論は行為という観点からすると十分なものとはいえない。Luhmann (1995) は、Parsons & Shils (1951) に想起されるコンティンジェンシー概念を修正することの必要性を論じ、その起源である様相論的把握に立ち戻って検討している。

コンティンジェンシーの概念は、その起源となっている様相論的把握から理解すると、必然性の排除と不可能性の排除にはかならないことが明らかとなる。すなわち、現在あるあり方は、過去にあったそして今後あるであろうあり方を含め、そのようにあることが可能であるかのみならず、またそれとは別のあり方となることも可能であることを示している。したがって、コンティンジェンシーの概念は、現に存在している世界(現実と言い換えることも可能であろう)を前提としているのであり、可能なもの一般ではなくこの現に存在している世界というリアリ

ティからみて、別様にありうることを現しているといえる。このコンティンジェンシーという意味からすると、現実の世界の「可能的世界」についても論じることができる。しかし、コンティンジェンシー概念からすると、世界の現実はあるあり方について取り替えがきくものではなく、取り替え不可能な条件として前提されているのである。以下、コンティンジェンシーとダブル・コンティンジェンシーについて、Luhmann (1995) にしたがって検討することにする。

## 2. コンティンジェンシーからダブル・コンティンジェンシーへ

ダブル・コンティンジェンシーの概念は、当事者間に等価に起こるコンティンジェンシーを基礎にしている。シンボリック相互作用論にもこのダブル・コンティンジェンシーの概念を見ることができるが、それは十分とはいえない。なぜならば、シンボリック相互作用論では、自我の中へコンティンジェントな行為をしているものとしてのもう一人の自我が組み込まれるのであるが、相互作用するもう一方の側でも同一の問題が起こることは認めつつも相互作用の一方の側でしか取り上げられない。つまり、ダブル・コンティンジェンシーの概念は、この状況が当事者双方にとって規定できないがゆえに、その状況に見出されるあらゆる活動は双方の当事者からすれば、そのシステムの構造を形成する意義を有しているということによってのみ成立しないということを意味している。ダブル・コンティンジェンシー状況の複雑性のゆえに、それぞれの当事者が互いに相手を完全に理解することが不可能であり、社会システムのいえば、相互の知見の度合いは、社会システムごとに異なった程度に現実化される変数、社会システムの類型により変わる変数であるといえる。

このようなことからすると、ダブル・コンティンジェンシー状況下にある双方はお互いに透明ではなく、相手にとって計算しがたい、意味を使用する高度に複雑なシステムであると言い換えることができる。そうであるとすれば、このシステムは「ブラック・ボックス」であり、ダブル・コンティンジェンシーは二つのブラック・ボックスにより説明されなければならない。それぞれのブラック・ボックスは、それぞれの境界内で行われる自己準拠にもとづき、自己の行動を規定している。したがって見えてくるものは、ブラック・ボックスのほんの一部であり、全体すべてを知ることが出来ないということは不可避免的となる。この状況にある二つのブラック・ボックスは、それぞれ相手のブラック・ボックスも同様であると想定しているのであり、二つのブラック・ボックスはどんなに努力してもまたどんなに時間をかけても、お互いを見通しえないままなのである。したがって、二つのブラック・ボックスは、お互いに対する関係において決定不可能性と決定可能性とをお互いに想定しなければならない。

このように、二つのブラック・ボックスであるシステムは何らかの創発的秩序をもつことが

できる。この創発的な秩序は、この秩序を可能にしている二つのシステムの複雑性を通して作り出されるのであるが、こうした秩序は、それぞれの複雑性が相手のシステムによって実際に算定されたり、あるいは制御されたりできるということに依拠しているのではない。この創発的秩序こそが、社会システムなのである (Luhmann, 1995: 110, 訳170)。だからこそ、この社会的秩序は不確実なのであり、社会システムは、ダブル・コンティンジェンシーという固有の問題に 대응することによって、物理的—化学的—有機的—心理的な基層から離れ、そしてシステムそれ自体の諸要素や境界を形成するや否や、システムにとっての偶発の可能性が生まれるのである。

### 3. ダブル・コンティンジェンシーと不確実性の公理

ダブル・コンティンジェンシーの状態にある二つのシステムが、お互いに相手を見抜き、予測することができるということによりシステムが構築されるのでもないし、そのことにシステムが依拠しているものではない。社会システムがシステムであるのは、その基盤にいかなる確かさもないこと、そしてその基盤の不確かさをもとにいかなる行動の予測も立てられないことであるとされる。その不確かさは、関与者自ら行う行動に基づいてしかコントロールされないものである。このような状態において、当事者が行動をもって対処できる可能性は、システム形成を通して構造化されるといえる。このようなダブル・コンティンジェンシーは、システム間に限られているものでもないし、創発的な社会行為システムに限られているものでもないとして Luhmann (1995) は述べている。ブラック・ボックスであるシステムのそれぞれは、互いに自らその都度環境の中で、それ自体の環境を有するシステムとして相手のシステムを経験しており、そうしたものとして、相手のシステムを取り扱うのである。どちらのブラック・ボックスも自らの環境ないし自らの世界と、その環境の中でさまざまな環境をもつシステムと区別することができるのである。

不確実性<sup>2)</sup>の公理とは、まさに「ノーマルなものが不確実なものである」と言明することによって認識される (Luhmann, 1995: 114, 訳177)。よりわかりやすくいうと、人間は世界で起こっていることすべてに自己の行為を通して関与することはできないし、すべてに関心を持てるわけでもない。人間は、多くの出来事に関係する可能性を持てはいるが、現実的にはそのごくわずかなものにしか遭遇しえないのであり、可能なものは時間の経過によって、そのあるものだけが現実となるのである。この時間のもつ不可逆性の制約に加え、ある一定の時間においてのみ生起するものもあり、それは必ず消滅してしまうのである。したがって、このような複雑性の縮減により、出来事は、第一にいかに確実にみえようとも、それ自体が多くの可能性の中からの選択に依拠しているのであり、第二に、出来事はいかに確実にみえようとも、そ

のままで持続することはできない、ということである。これが、「不確実性の定理」として表現されているのである<sup>3)</sup>。

したがって、社会学的な秩序問題は、単純で積極的な解決策を用意している理論と不確実なものがいかにして確実なものになるかを問う理論とが存在しており、ダブル・コンティンジェンシーの問題は「いかにして社会秩序は可能か」という問いに他ならないのである。つまり、このような社会秩序の可能性は、何よりも不確実であるということが明らかにされることを通して表現されるのである。各人の行為がコンティンジェンシーであるがゆえに各人は別様の行為をすることが出来るし、各人は自分自身がそうであることと相手もそうしていることを知っており、そのことを考慮するのであれば、自分自身の行為の意味を相手の行為のなかに見いだすことは不確実なのである。システムは閉鎖的で自己準拠により形成されるとすると、AはBによって規定され、同時にBがAによって規定されるがゆえに、それぞれの偶然、それぞれの衝突、それぞれの思い違いがシステムを生み出すのである。秩序の成立がノーマルであるのは、システムのこのようなダブル・コンティンジェンシーを経験しており、当事者のどちら側でもコンティンジェンシーに富んだ自我／他我－関係態が作り出される場合なのである。

この不確実さの二重性によって確実さがもたらされているということは、奇異であるかもしれないが、自らの行動の不確実さと相手の行動の不確実さ、そしてこちらの行動により相手の行動が依存するという場合に、自らの行動を方向づけ、このことを考慮に入れて自らの行動を規定しうる可能性が生じるのである。それゆえに、社会システムの創発性は自己の行動の不確実さの二重化を媒介として現実化されるのであり、他方では社会システムの創発性によって、それぞれ自らの行動を規定することが容易となるのである。ダブル・コンティンジェンシーは、あらゆる社会的な秩序形成の基底にあり、自己触媒的に作用している普遍的な事態として理解され、社会システムの創発性もこのダブル・コンティンジェンシーから解明される（村中, 1996: 143）といえる。

このようなシステムの自己準拠に基づく循環を考えると、ここに関与しているシステムのどれにも帰すことの出来ない統一体を想定しなければならない。そこでのそれぞれの要素の規程は、お互いの要素の規程に依存しているのであって、もしも続いて何も起こらなければただちにこの循環は崩壊してしまうという極度に不安定な構造をもっている。このことは、創発的なシステム／環境－関連の中核である。社会システムは、不可避にオートポイエシス的システムとして現実化されるのである。つまり、社会システムは、循環的に完結した根本構造によって作動しており、こうした根本構造は、何らかの対抗処置がとられなければただちに崩壊してしまうことになるのである。こうしたシステムの作動は、形式的には脱トートロジー化によっており、そのためのエネルギーや情報は環境に依存するのである。

システム分析と複雑性の分析によって、古典的システム論の概念体系からLuhmann (1995)が中心的システム概念であるとした自己準拠的システム理論へと移行したのかについては、適応の概念によって知ることができる。この適応の概念は、組織論においてもコンティンジェンシー理論以来の重要な問題であり、組織論に自己準拠や再帰性の概念が導入された経緯を知ることができる。Luhmann (1995)によれば、この適応概念はもともとシステムと環境の明白な関係を言い表している。つまり、システムが生き残るためには、環境に適応しなければならないとされたのである。それに続いて、その逆である、環境もまたシステムに適合させられうるし、少なくともシステムの発展に適合しなければならない、ということが論じられた。要点は、システムが環境に適応できるのは、環境がシステムに適応している場合なのであり、逆に環境がシステムに適応できるのは、システムが環境に適応している場合であるということなのである。こうした理論の発展により、構造化された複雑性の問題への理解が深まったことと呼応して、システム／環境－パラダイムから自己準拠パラダイムへの契機が訪れたのである。

複雑なシステムは、その環境に対してのみならず、そのシステムに固有の複雑性にも適応しなければならない。複雑なシステムは、その内部の不確実さ不十分さを適切に処理する必要がある。そうしたシステムは、処理のための装置、例えば支配的な基本構造の存在を前提としてはじめて考えられる逸脱行動を減少させる装置を発展させる必要に迫られる。したがって、複雑システムはそれ自体に対する適応を強いられているのであり、言い換えると、そのシステムの複雑性に対するそのシステムの適応を含む二重の意味で適応が強いられている。このことから明らかなように、複雑なシステムはその環境の諸変化にとどこおりなく従うことはできないし、またそのシステム自体に適応するというもう一つの側面を顧慮しなければならないし、最悪の場合は、そのような複雑なシステムはシステム自体への適応のせいで破綻してしまうことになるのである<sup>4)</sup>。

#### 4. 環境とダブル・コンティンジェンシー

Luhmann (1995) はシステムを自己準拠システム、すなわち自己準拠による「システムの閉鎖性と開放性」として、システム／環境－パラダイムを論じている。システムは環境との差異をその分析の出発点としなければならないことは、一般システム論ではコンセンサスが成立しているといえる (Luhmann, 1995: 16, 訳24)。システムは特定の時にのみ環境に関わり合いをもつものではないし、環境にもつぱら適応しようとしているのではない。そうではなく、システムはその構造からして環境に指向しているので、環境がなければシステムは存在しないのである。それぞれのシステムは、境界を設定することにより複雑性の縮減をおこない、環境に対する差異を生み出す。そして、その差異を維持することを通して自らを形成し、維持してい

る。環境に対するシステムの差異がなければ、システムの自己準拠はそもそもありえないのである。このような差異は、自己準拠的なオペレーションの機能上の前提なのであり、環境維持はシステムの維持に他ならない。

環境は、システムを通してはじめて、またシステムとの関連でその統一性をもつことになるのであり、それぞれのシステムにとってそれに相関したもう一方のものにしか他ならない。つまり、システムは環境からそのシステム自体を取り出して、境界を設定するのである。したがって、環境は自己再帰をすることはないし、行為能力は持たない。しかし、だからといって環境がシステムに依存するとか、システムが環境をコントロールして環境を処理できるというわけではない。システムの複雑性や環境の複雑性は、システムが環境に、そして環境がシステムそのものに全面的に依存するということを排除しているのである。ここで留意しなければならないことは、システムとシステムの間依存関係とシステムと環境との関係とを区別しなければならないことである。あるシステムの環境の中にある諸システムは、独自の環境に指向しているものであり、システムは自己のシステム以外のシステム／環境－関係をコントロールすることは完全にはできないのである。したがって、環境は環境に対するシステムの関係とシステムに対する環境の非常に複雑な関係をもつことになるが、それと同時にこの環境は当該のシステム自体によって構成される統一体として見いだされるのである。システム理論は、システムと環境の差異を手がかりとして、世界を描こうとしているのである。

### Ⅲ. ダブル・コンティンジェンシーと組織の理論

#### 1. 組織のコンティンジェンシー理論とその限界

組織のダブル・コンティンジェンシーを論じる前に、組織のコンティンジェンシー理論とそれに続くコンフィギュレーションの理論について触れておかなければならない。コンティンジェンシー理論では、組織は暗黙のうちにルース・カップリングな総体として扱われており、弱くなった制約要因がなくなると組織の構成要素はインクレメンタルに調整され、きれいに調和される (Meyer, Goes, & Brooks, 1993)。そして、コンティンジェンシー理論の目的は、「組織がどのようにして、またなぜ異なる環境に効果的に適応できるか」を理解することである (Miller, 1981: 2) ということができる。

Millerは、多くのコンティンジェンシー研究が立てたいくつかの仮説を、「組織適応の研究を単純化するために用いた、不適切で必要のないもの」(1981: 3-8)と批判し、その研究成果が矛盾し、断片化する理由を指摘している。その論点は、(1)二変数もしくは明確に制限した多変数の関係についての重要性をしばしば過大評価していること、(2)変数間の同じ関係が異なるコンテキストでみられるという暗黙の仮説があること、(3)適切とされる成功への道筋がたった

一つしか仮定されていないし、そのための研究も然りであること、(4)適応は静態的なパースペクティブを用いて研究されていること、(5)研究調査が多少決定論的仮説となっていること、である。

したがってMiller (1981)によると、コンティンジェンシー理論は適応プロセスに関する諸仮説を極度に単純化して組織の特徴を描写しているとされる。そこには特性を明確化する際の間違い、線形的関係性に関して正しいと認められない仮説、適応の唯一最善の方法の探索、そして因果関係の決定論的パースペクティブをみることが出来る。結果として、それらの研究がしばしば矛盾した断片的な研究成果となってしまっていることである。

Luhmann (1995)で示されたコンティンジェンシー概念を組織論の中で理解し、再構成するには、組織のコンティンジェンシー理論についてその考え方を修正する必要があるといえる。環境に適応し、特定条件下におけるその適応パターンの最適化を論じるという限界を克服し、組織がどのようにして適応化を図るのかを、社会システム論で論じられているコンティンジェンシー概念を用いてその創発性を問題としなければならないのである。現実としての組織の環境は、取り替え不可能な条件として存在するが、その一方でコンティンジェンシー概念は、「可能的有り様」としての組織と環境を考えなければならない。まさに、それは組織のコンフィギュレーションである。

## 2. 組織のコンティンジェンシー理論からコンフィギュレーション理論へ

コンティンジェンシー理論は、組織論に多くの貢献を果たしてきたことは疑いのない事実であり、その研究成果は現在の組織分析をする上での重要な財産を提供してきた。コンフィギュレーション・アプローチの位置づけは、過去30年にわたるコンティンジェンシーの研究に立脚しており、環境、テクノロジー、構造の特性が相互作用して生存可能な組織の範囲を制限していることを論証した組織分析に歴史的起源をもっているとされる<sup>5)</sup>。つまり、コンティンジェンシー理論の断片的な概念から明確なパターンを総合化し、それらを豊かで多変量の記述のための基礎を与えることによって、コンフィギュレーション・アプローチは、コンティンジェンシー理論の過去の成果を統合しようとしていると主張されるのである (Meyer, Tsui, & Hinings, 1993: 1177)。

Meyer, Tsui, & Hinings (1993)によると、コンティンジェンシーの理論家は暗黙のうちに組織を緩やかに結合した集合体として扱っていて、それぞれの構成要素は制約要因がなくなるとインクレメンタルに調整され、もしくは微調整され、唯一の因果関係を持つ線形関係によって外部のコンティンジェンシー要因と内部のシステム特性がリンクするとされる。分析上の問題としては、それぞれのコンティンジェンシー要因の効果を統計的に独立したものとみなし、



計量経済学的方法によって相互作用の複雑な形態を軽んじ、非線形な関係を無視してきたことである。システムは均衡に向かうものとされ、適応の変革は漸次的で、安定的かつ連続的であるとみなされている。そして、状況的コンテキストが、有効なパフォーマンスに必要な組織的特徴を広く決定すると考えられている。

### 3. 組織のコンフィギュレーション理論とダブル・コンティンジェンシー

コンフィギュレーション研究は全体論的立場に立っており、社会的存在の各部分は全体から意味を持つのであり、独立したものとしては理解できないと主張する。つまり、コンフィギュレーションの理論は、「組織の各部分をいかに秩序づけるか」というより「各部分が全体として相互作用することにより、いかに秩序が起るか」を説明しようとするのであり、したがって創発性を視野に入れることが必要である。社会システムとしての組織は、双方向の因果関係ループの中で縛られているが、しっかりと結合された混合物とみなされる。非線形関係が容認され、安定期を中断する非連続な変革をともなして、組織は均衡と非均衡を繰り返すのである。組織の結合はある時点までは柔軟であるが、その時点を超えて伸びるとその結合は変革の障害となる。組織の変革は周期的であり、比較的安定した状態から他の状態へと急激に形を変えるとされるのである。さらに、コンフィギュレーション・アプローチは、等結果性（異なる形態が同じく有効であるという概念）を強調するのである。

かつてMintzberg (1978) は、戦略について、戦略は常に合理的に策定され行使されるという仮定を排除して、意図された戦略と実際に実行された戦略は異なり、そこには予測できない創発的な戦略の重要性を説いた。そして、組織の6つの属性から組織のコンフィギュレーションのタイプ化を試み、戦略と組織の関係を論じている。そして、組織を戦略形成という視点から、戦略のコンフィギュレーションを示した。この戦略形成と組織との関係を、Mintzberg et al. (1998: 305-306, 訳331) は以下のように要約している。

1. 組織は、ほとんどの場合、特徴的なある種の安定したコンフィギュレーションの状態として表現することができる。つまりそれは、明確に区分される一時期に、組織がある特定の組織構造の形に適応するということだ。その組織構造は、ある特定の状況に適合し、その状況がある特定の戦略を生み出すために、特定の行動を組織にとらせることになる。
2. この安定した時期は、時折トランスフォーメーションのプロセスによって遮断され、別のコンフィギュレーションの状態へと大きく飛躍する。
3. このような連続的なコンフィギュレーションの状態とトランスフォーメーションの時期は、時を経て組織のライフサイクルと呼ばれるようなパターン化した順序を形成する。

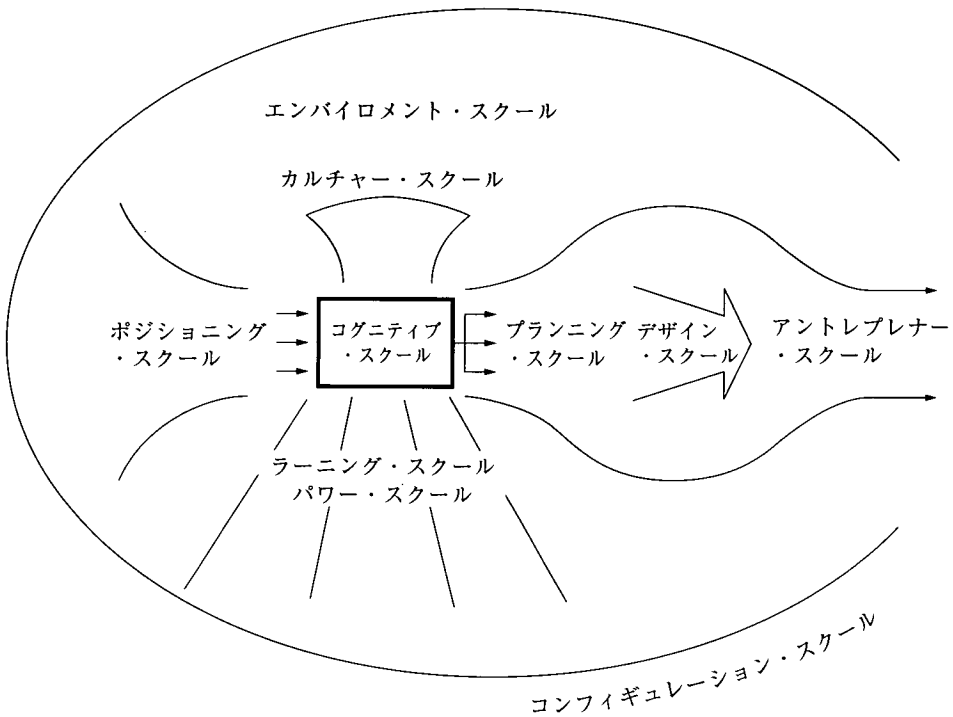
4. そこで戦略マネジメントの鍵は、現状の安定を維持するか、あるいは通常は適応可能なレベルの戦略的变化を維持することである。しかし、定期的にトランスフォーメーションの必要性を認識し、組織を破壊することなく、その混乱するプロセスを乗り切るマネジメントを行うことである。
5. したがって戦略作成のプロセスは、各スクールに代表される考え方、すなわち概念のデザインまたは形式的プランニング、システムティックな分析、またはリーダーのビジョン、協同学習または競争的影響力の行使、個人的認知への集中、集合的共同化、または環境への単純な反応のいずれかである。しかし、それぞれがその適当な時期と適当な状況の中に見出されなければならない。つまり、戦略形成に関するそれぞれのスクールの考え自体が、ある特定のコンフィギュレーションを象徴しているのである。
6. 結果として生じた戦略は、プランまたはパターン、ポジションまたはパースペクティブ、あるいはプロイという5Pのいずれかの形式をとるが、これも時と状況に応じて決定される。

組織がどのようなコンフィギュレーションをとるかは組織自体によって決定されることになるが、ある特定の状況に組織が適合することになると、状況がある特定の戦略を生み、組織の行動が決定されると理解される。しかし、戦略マネジメントによりあるコンフィギュレーションから他のコンフィギュレーションに組織を破壊することなくトランスフォームすること、そしてそこにある順序だったパターンが形成されること、とされる考え方はかなり楽観的である。何よりも、組織は状況に応じてコンフィギュレーションをかせ、適応できるということには疑問の余地が残っている。図1は、Mintzberg et al. (1998) によってまとめられた戦略プロセスを示したものであるが、その中心はブラック・ボックスで表されているように中身は不確定である。したがって、組織と戦略が特定の状況下でどのような選択を行うかは不確定の要素を多く含んでいるといわざるをえない。このような観点からみると、まさにコンティンジェンシーであり、ダブル・コンティンジェンシーは、組織と戦略、そして環境との関連で語られることになる。

#### 4. 組織の新しいパースペクティブの必要性—組織のダブル・コンティンジェンシー—

組織構造を含む組織それ自体のあり方、主体性や戦略形成とそれにとまなう組織行動、環境それ自体と環境の認知、そして組織の現実を問題にすると、組織はこのダブル・コンティンジェンシーの状況から免れるものではない。組織と戦略のコンフィギュレーションは、これま

図1 戦略形成プロセスの細分化



出所：Mintzberg et al. (1998: 371, 訳 398)

で論じてきたダブル・コンティンジェンシーの概念を考慮せずに論じることは不可能なのである。組織と環境はともに不確実であるが、同時にタイトな関係をもっている。そこでの戦略形成はまさにコンフィギュレーション・ナショナルなのである。

組織分析を行うためには、コンティンジェンシー理論の弱点を乗り越える新たな分析枠組みが必要となるが、この一つの可能性をもつ分析枠組みがコンフィギュレーション・アプローチであった。しかし、コンフィギュレーション理論は、限られたしかし実行可能な組織形態の範囲で相互作用する環境、技術、そして構造の特性を示した組織分析のコンティンジェンシー理論を基礎としているゆえに、初期のコンフィギュレーション理論では、組織の構成要素はタイトに結合され、相互にサポータティブである (Miller & Friesen, 1984) として、組織の変数間の関係性を指摘しているだけで、組織が適応し、変革するためのプロセスに現れる内容のより豊富で複雑な、そして多面的な特徴を盛り込んで考察することが出来るとされつつも (Miller, 1981: 1), その意図するところは十分に理論化されていなかった。

そこで、Miller (1996) はコンフィギュレーション・アプローチを発展させるために、第3のアプローチとして定性的研究の必要性を提起し、組織の特質や特性としてのコンフィギュレーション、つまり組織構成要素が一つの主題によって調和され、結びつけられる程度の問題を理解することの重要性を指摘した。このコンフィギュレーションの質についての議論は、コンフィギュレーション自身が戦略の本質となり、組織文化、プロセス、ルーチン、構造、システム、そして資源の範囲まで及ぶことになり、強い使命を持つ組織はその使命により目標や戦略が明確となり、努力を集中しやすくなり、調整が容易となることを示すという重要な規範的インプリケーションをもっていた。しかし、一つのコンフィギュレーションを形成する主題を、組織をより専門化し、内部的な一貫性をもたらす契機を創り出すということにとどまり、要素の調和性、つまり組織の秩序の創発性を十分に議論することはできなかったといえる。

この限界を克服するために、ダブル・コンティンジェンシーの概念を援用してきたのである。Luhmann (1995) によるダブル・コンティンジェンシーは、自己準拠に基づくオートポエシスの社会システムを前提とした概念であり、そのまま組織の理論に当てはめて考えることは危険を伴うが、その意味するところは重要な問題を指摘しているといわざるをえない。Luhmannの社会システム理論は理論内容が広範囲に及びかつ難解であり、またその批判も多くあるが、組織の理論にとって貴重なアイデアを提供している。現在、組織論は自己準拠、自己言及や自省作用をもつ自己組織性、そして創発性の概念を取り入れて展開されている。その意味で、社会システム論で論じられているダブル・コンティンジェンシーの概念は、環境概念をも見直すことを迫るという意味からも重要な理論的示唆を持っているのである。

#### IV. むすび

これからの組織論は、「唯一最善の方法はない」として、一定の条件下で適応する最適組織モデルを考えるコンティンジェンシー理論という従来の延長線上にある組織パラダイムではなく、組織を形づけるコンフィギュレーションが如何に起こるかの創発性を問題とするパラダイムを議論しなければならない。組織と環境の関係は、一義的に決定されるのではなく、同一条件下でも適合モデルは異なるということ、そしてその関係はいかにして起こるのかを考える必要がある。

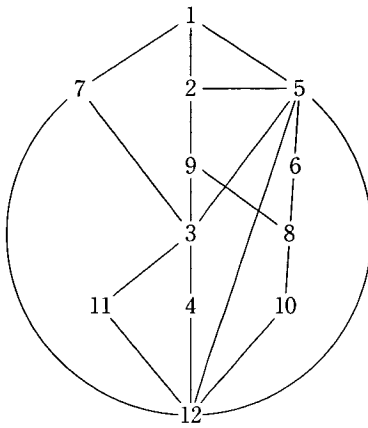
システム論的にいうと、この組織のコンフィギュレーション・アプローチの命題は、「あらゆる組織に対する最適変数（もしくは構成要素）の集合はなく、すべてのコンフィギュレーションを説明する変数集団もなく、コンフィギュレーションは、構成変数間の異なる関係によって特徴づけられる」(Meyer, Tsui, & Hinings, 1993) ということができるかもしれない。しかしこの命題では、かつてコンティンジェンシー理論を批判し、戦略的選択論が示唆した主

体性の問題を凌駕できるものではない。確かにこのようなコンフィギュレーション・アプローチが、組織のあり様を決定する組織全体に関わるパターンをコンフィギュレーションとして研究する方向性と研究方法を示したことは評価に値するが、山口（1997）が指摘した主体性の問題を、如何にコンフィギュレーションに組み込むかという問題は解決されていないのである。そこにLuhmann（19959）の社会システム論でのダブル・コンティンジェンシーの概念を議論の中に取り入れる意義が見いだされるのである。そうでなければ、コンフィギュレーション・アプローチは単なる組織分類論となってしまう恐れがあるし、カオス理論や量子論などの自然科学の概念やフレームワークを取り入れるとしても、それは単なる借用にしかすぎなくなる。社会科学としての組織論を考えると、高橋（1998）ですでに示されているように、組織のあり様を決定するのは単なる組織構成変数間の全体的関係ではなく、社会的構成体として、認知や深層的心理といった組織メンバーの組織についての認識や認知枠組み、さらに文化的なシンボリックな側面と意味の問題、そして何よりも環境の概念を再検討することを考察しなければ十分とはいえない。

しかしながら、ダブル・コンティンジェンシーの概念を、Luhmannの社会システム論からそれだけを抜き出して組織論として議論することは、適正ではないという批判をここでは免れることはできない。確かに、図2に示されているようにここで扱ったLuhmannの理論の範囲は部分的で限られたものであり、複雑性の縮減、観察、自己準拠とオートポエシスなどLuhmannの議論は多彩であって、多くの関連概念を含めてシステムそのもののとらえ方を十分に検討する必要がある。ただ、ここで議論したコンティンジェンシーとダブル・コンティンジェンシーにより、組織論はこれまでの組織のコンフィギュレーション理論をさらに展開するための入り口に立ったのである。Luhmannの社会システム論をはじめその業績を見つめ直すことにより、組織論の新しい地平を切り開くことができるかが、今後の課題である。

組織のコンフィギュレーションは、組織構成要素間の相互作用から自然発生的に秩序が生まれるというより、その秩序の発生は組織の主体性、そして自己準拠、自己言及性との関連で自己組織化を考える必要性を指摘しているのである。ここで論じたコンティンジェンシーとダブル・コンティンジェンシーの概念が、組織のコンフィギュレーション概念の研究枠組みの中で再構成されるとき、このコンフィギュレーション・アプローチが今後の組織分析に決定的な役割を果たすこととなるのである。ポスト構造主義として位置づけられるLuhmannのシステム論を取り入れることは、ポストモダンというべき有効な組織分析の枠組みを提示できる可能性をもっているのである。

図2 社会システムのテーマプランの関連図



1. 一般的な対象としての社会システム (Soziale Systeme als allgemeiner Gegenstand)
2. ダブル・コンティンジェンシーとシステム境界 (Doppelte Kontingenz und Systemgrenzen)
3. システムと環境 (System und Umwelt)
4. 相互浸透：パーソナル・システムと社会システム (Interpenetration : personale und soziale Systeme)
5. 意味 (Sinn)
6. 意味次元の図式化 (Schematisierung der Sinndimensionen)
7. 複合性 (Komplexität)
8. 体験と行為 (Erleben und Handeln)
9. コミュニケーション (Kommunikation)
10. 時間 (Zeit)
11. 分解可能性と再結合 (Auflösevermögen und Rekombination)
12. 自己準拠 (Selbstreferenz)

出所：Luhmann (1981: S.177) <sup>6)</sup>

#### 【注】

- 1) ここでのN.Luhmannによる議論は、1995年に英文翻訳された*Social Systems*. translated by J.Bednartz, Jr. with D.Baecker, Stanford, CA: Stanford University Pressと1984年にドイツで刊行された*Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*の日本語翻訳を使用した。なお、文中では英文の翻訳とその後に日本語の翻訳を表記している。
- 2) Luhmann (1995) では不確実性を *umprobability* と英訳している。この不確実性の訳語については村中 (1996: 56) の注 (8) に詳しく説明してあるので参照のこと。
- 3) ここでの記述は、村中 (1996) の pp.19-20 による。
- 4) Luhmann (1995: 32訳49) は、複雑システムの適応のゼマンティックに加え、主体性にかかわる問題を「選択」ゼマンティックと自己準拠システムとの関連で述べているが、ここでは十分に議論せず、自己準拠の問題とともに、あらためて主体性との関連でこの「選択」の問題を取り上げることにしたい。
- 5) 組織のコンフィギュレーション理論については、高橋 (2000) に詳しいので参照のこと。
- 6) この図2は、村中 (1996: 209) の図1より引用している。

#### 【参考文献】

- Luhmann, N. (1981) *Soziologische Aufklärung 3: Soziales System, Gesellschaft, Organisation*. Westdeutscher Verlag (Opelanden) .
- Luhmann, N. (1995) *Social Systems*. translated by J.Bednartz, Jr. with D.Baecker, Stanford, CA: Stanford University Press. (佐藤 勉監訳『社会システム論』(上・下) 恒星社厚生閣, 1993年)
- Meyer, A.D., J.B.Goes, and G.R.Brooks (1993) Organizations Reacting to Hyperturbulence. In P.Huber and W.H.Glick (eds.) , *Organizational Change and Redesign: Idea and Insights for Improving Managerial Performance*. 66-111. New York: Oxford University Press.

- Meyer, A.D., A.S.Tsui, and C.R.Hinings (1993) Configurational Approaches to Organizational Analysis. *Academy of Management Journal*, 36-6: 1175-1195.
- Miller, D. (1981) Toward a New Contingency Approach: The Search for Organizational Gestalts. *Journal of Management Studies*, 18-1: 1-26.
- Miller, D. (1996) Configurations Revisited. *Strategic Management Journal*, 17-7: 505-512.
- Miller, D., and P.H.Friesen (1984) *Organizations: A Quantum View*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1978) Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24-9: 934-948.
- Mintzberg, H. (1989) *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. New York: Free Press. (北野利信訳『人間感覚のマネジメントー行き過ぎた合理性への抗議ー』ダイヤモンド社, 1991年)
- Mintzberg, H., B.Ahlstrand, and J. Lampel (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press. (齋藤嘉則監訳『戦略サファリー戦略マネジメント・ガイドブックー』東洋経済新報社, 1999年)
- 村中知子 (1996) 『ルーマン理論の可能性』厚生社厚生閣.
- Parsons, T., and E.Shils (eds.) (1951) *Toward a General Theory of Action*. Cambridge, MA: Harvard University Press. (永井道夫・作田啓一・橋本 真訳『行為の総合理論をめざして』日本評論社, 1960年)
- Silverman, D. (1970) *The Theory of Organisations*. London: Heinemann.
- 高橋正泰 (1998) 『組織シンボリズムーメタファーの組織論ー』同文館.
- 高橋正泰 (2000) 「組織のコンフィギュレーション・アプローチ」『明治大学社会科学研究所紀要』39-1: 227-238.
- 山口史朗 (1997) 「組織状況論と事情性」『帝塚山経済学』6: 75-87.